

酒店管理與培訓系列叢書

HOTEL MANAGEMENT

酒店實用營銷學

香港《酒店管理》雜誌社 選編
廣州虹橋酒店管理培訓中心

目 录

第一篇 售前工作

第一章 利润、产品、市场、竞争	(2)
获得必须的利润	(4)
产品、市场和竞争	(6)
第二章 销售计划	(11)
赢得生意	(12)
部门收益	(15)
概念与实例	(22)
选择推销员	(30)
第三章 销售预算	(33)
销售预算	(33)
怎样编制销售预算	(40)
第四章 销售培训	(48)
鼓励员工参加推销	(50)
协作精神教育	(52)

无形价值：关心他人	(56)
提高前台员工的素质	(58)

第二篇 销售手段

第五章 人员推销	(62)
推销访问	(64)
饭店和餐馆内部的人员推销	(73)
第六章 广告	(81)
登广告	(82)
户外广告	(94)
直接邮寄广告	(103)
各种广告形式的搭配运用	(112)
第七章 宣传与公共关系	(121)
宣传代理人	(123)
宣传程序	(124)
公开演说	(128)
公共关系	(131)
第八章 内部推销	(142)
内部推销培训	(144)
无形的内部推销	(145)
积极的内部推销	(146)
第九章 电话推销	(170)
电话的双向促销	(170)
实例分析	(174)

第一篇

售前工作

售前工作是指进入具体销售活动前的一系列工作。饭店、餐饮业经营管理的最终目标是为了获取利润。销售管理人员如欲获得成功，必须在销售前期对企业的财务状况、成本费用、产品与服务、销售额、市场和竞争环境进行分析，明确争取达到的目标，制订销售方针、长短期销售计划，编制预算、培训销售人员，以争取足够的销售额来满足盈利的要求。

第一章

利润、产品、市场、竞争

饭店营销的目的是为了使企业获取利润。利润是企业在一个时期从营业中得到的收入减去同期各项支出的余额。利润有毛利、营业利润和净利之分。毛利是销售额减去销售成本的差额。营业利润是毛利减去营业费用的差额。净利是营业利润减去所得税的差额。表示利润水平的指标是利润率。

任何一项销售计划都是为了获取充分的盈利以偿付饭店所承担的固定费用。固定费用是饭店用于支付贷款、票据、抵押、地租和设备租金的款项，必须定期偿还，通常按月支付。美国大多数饭店都是按照美国饭店、餐饮业标准会计制度计算各项费用的。

每个企业都有可控制的费用，如工资，原材料成本、广告和推销费用、公用设备费、修理和维修费等。在饭店会计中，扣除这些费用后剩下的利润一般叫“饭店利润”。其他的费用项目包括保险费、租金、不动产税和动产税。这些费用实际上是不可控制的。扣除这些费用后剩下的钱叫做“营业利润”即“不计入其他资本费用的利润”。

饭店业的最大经营风险是企业主和合伙人用现金投资。这

笔投资约占工程总费用的 20% 到 25%。没有“固定义务”或“法定义务”支付这笔投资金额的固定收益。它叫做“股东投资”或“风险资本”。投资者懂得他们要冒风险，如果投资不成功，他们可能要亏本。

比如说，一家拥有一百间客房的豪华汽车旅馆筹集资金的方式可能是这样的：

工程总费用	250 万美元
股东资本	62.5 万美元
第一抵押	187.5 万美元

在这方面，有许多设想的计划可以无需增加大笔现金而得以实施。租赁土地，把家具和固定装置当作第二抵押。租赁各种设备，如电视机、厨房设备、制冷设备等。这是企业在经营初期便背上沉重的债务负担的原因。

上述 187.5 万美元的第一抵押贷款在 25 年期限内每年要花费 10.08% 支付本金和利息。这 10.08% 的款项叫做“经常费用”，而且是一项不可改变的固定金额，它是根据未付差额由 9% 的利息构成，10.08% 的其余部分要偿还本金金额。这样的话，每年（通常是按月）要支付的总数是 18.9 万美元或每月支付 15750 美元。

除每年必须支付的 18.9 万美元的抵押款之外，这个假设的新的豪华汽车旅馆的其他固定费用可能是：

不动产和动产税	4 万美元
保险费	2 万美元

因此，在这个简化的例子中每年总的固定费用是 24.9 万美元。

获得必须的利润

上述筹集资金的方式虽然没有承担固定的义务，但投资者有权要求得到他们已投入资本（62.5 万美元）的 15% 的收益率。股东资本 62.5 万美元的 15% 每年是 9.375 万美元。实际上，他们希望并应得到更多的收益，因为他们冒风险投资，既没有担保协议也没有担保财产。因此，我们懂得销售部门必须获得什么样的成果。首先，销售额必须获得令人满意的大量收入以支付一切正常营业费用，如薪金、供应品、公共设备、修理和维修费等。其次，这种经营业务必须是盈利的经营。光是销售量不能说明是否已达到盈利的目的。收入必须在数量和利润率上都足够能支付每年 24.9 万美元的固定费用，这是最低限额。此外还应支付 15% 的投资收益率款项，即 9.375 万美元。总计达 34.275 万美元。按总数粗略的计算，我们来看一看在本例中销售的任务是什么。

一家新的第一流的豪华汽车旅馆营业中利润约为 25%。要实现 34.275 万美元的营业利润，则销售总额必须达到多少呢？约为 137.1 万美元。记住这 137.1 万美元的销售总额本身还不够，它必须是有把握的盈利性经营业务。这是销售工作必须获得的最起码的数额。

下面列表说明不同水平的股东投资必须达到的销售总额和营业利润。

表 1-1

(单位: 美元)

	A	B	C	D
第一抵押	1875000	1875000	1875000	1875000
股东资本	300000	400000	500000	625000
第二抵押	325000	225000	125000	0
(家具、装置、设备)				
工程总费用	2500000	2500000	2500000	2500000
每年偿还债务				
第一抵押	189000	189000	189000	189000
(1875000)				
第二抵押	80625	56200	31500	0
15%的股本收益	45000	60000	75000	93750
(股本总额)				
	(300000)	(400000)	(500000)	(625000)
税款和保险	60000	60000	60000	60000
每年支付总额	374625	365200	355500	342750
必须达到的年销				
售总额(每年支付				
总额 $\times 4$)	1498500	1460800	1422000	1371000

这就是说, 年销售总额必须至少四倍于年偿还债务款额, 饭店财务收支才能保持平衡。

在正常筹措资金的阶段中, 销售任务是大量的。在独立经营的饭店中, 销售任务也是明确规定的。许多饭店老板不愿公开他们的资金安排 (是可以理解的), 但任何一个旅游企业都可以估计出并应把固定债务的金额和必须偿付的现金数告诉管

理人员。

执行销售任务的人员应知道他们必须获得的收入总金额和利润总金额是多少。这样他们可以明确地更加关注他们要完成的任务。至少在理论上说，他们可以较好地完成任务。

现在你懂得销售工作不仅该“尽力”去完成，而是必须完成。也就是说，使营业额达到计划中规定的利润。几乎所有陷入困境的饭店主要都是因为没有达到足够的销售额。饭店未按常规地承受过多的长期融通资金，或者在投资协议中由于风险性投资额过小而资金不足。有了足够的销售总额，每个有问题的饭店便可以摆脱困境。当然，经营管理的目的是为了取得一定的利润，但是最巧妙、最谨慎、最有效的管理原则只能是使所得利润与毛利收入成正比例。

因此，销售人员在任何饭店和餐馆中都要承担起重大的责任。在数量上和质量上获得必须的毛收入以赚取必需的利润。这不光是一般的而是能取得相当大的盈利的销售，这样管理人员才能以必需的利润来偿付固定债务并获得股东投资的合理收益。

产品、市场和竞争

几乎所有的为新建或已开业的饭店，其制订的管理方针和决策都是以对产品、市场和竞争的了解为依据的。例如：是否要兴建一家新的饭店、汽车旅馆，是根据现在和将来有多大的

客源市场而决定的。另一个最重要的因素是如何进行有效的竞争。

产品和市场

饭店对于经营的规模、设施、产品与服务的价格幅度，以及何时建造、何时开业都要作出决策。而这些决策则取决于市场需求，即未来的顾客将要求什么样的产品和服务。

有许多深奥的教科书论述了市场营销的定义和原理。其中有一些简直玄妙莫测，几乎难于理解。实际上，市场营销的定义和原理比较简单。如果你真考虑在某地区建造一家饭店，那你就实地去考察一下，问一问你所会见的每一个人，那儿总的经营条件如何：人口情况，近几年内的人口增长和发展趋势；就业情况；新的建设项目、银行存款以及你所想到的其他经济指标。任何一个地区的最可靠的信息来源之一是当地的商会、贸易委员会和州商会。当地的大银行、大公司和电话公司都有大量的当地经济统计数字，并乐意提供情况。毕竟，谁在考虑新的企业投资时，谁就是银行和公用事业公司的未来主要顾客。

取几份对你有益的企业、机构以及一切潜在客源的名单。特别要问一问有哪些新的工业企业、机构、军事单位可能在近期内开办。同时了解一下最近有没有大的单位“迁出”或可能即将“迁出”。高速公路和机场建设情况也是极重要的资料。

给一些主要的潜在的客户打电话，请教他们，就是说在他们看来你计划中新建的饭店是否值得。

虽然这种方法过于简单化，但这些步骤实际上同你要采用

的复杂方法一样可以洞察市场和市场经济状况。这样你“打破沙锅问到底”所获得的材料就可以在讨论中发挥很好的作用了。

如果你考虑在新的地区买一家饭店或餐馆，这些原则同样也适用。

竞争

饭店经营者要体验竞争，参加竞争，并观察竞争对手，对他们的设施和服务进行估量。向对手的雇员、顾客和高级管理人员进行提问。^① 向你的竞争者的周围了解其公众形象，以及他们的竞争手段。考察市场条件，再向商会、市政府、银行家和公用事业公司了解情况。用不了多久，根据竞争进行的情况，你对是否应进行此项冒险投资的可行性，便可做到胸中有数了。

掌握了市场和竞争的情况之后，你便可以确定修建哪一类能使你取得成功的饭店。在最初推出自己的产品和服务时，为了吸引客源，超过竞争者，你需要采取什么措施呢？你推出的竞争性价格能够偿付固定费用和赚取投资利润吗？

我们设想你已决定实施计划中的工程项目。你的全部研究表明“可行”。于是，你便开始行动了。现在你开始办饭店了。你的研究使你开始走上正轨，而且你干得很出色。支付了各种

^①不要同竞争对手讨论客房价格、附加税条件、偿债期及服务价格等问题。因为与他们讨论这些方面有关的任何一个问题，甚至与竞争对手达成协议本身就违反了联邦反托拉斯法，结果要受到严厉的刑事和民事处罚。

费用，偿还了抵押，赚取了一大笔投资净利润。情况好极了。

现在你必须继续干下去。那就要做推销工作。除了继续忙于经营外，更多的工作属于推销。当然，这是非常重要的。但是，你若恰当地衡量市场和竞争，而后决定在你的经营中包括哪些设施和服务项目，则你便能获得最大的销售效果。

阐明程序性的推销步骤将能深入地说明一个新的饭店的发展过程。同样的常规办法适用于生意兴隆的饭店；不论它经营多久或取得多大的成果，正确、全面的市场研究和规划可以使它更加兴旺发达。总不能对客源市场，竞争和如何推销不作分析吧。要改善饭店、餐馆的经营状况，有计划总比没有计划好得多。你可能是非常成功的，你认为你不需要作任何真正的研究。可是世上没有永恒不变的事。老的客源会消失，新的客源会出现。竞争者会不断改变策略，因此你必须预先尽可能多地准确地掌握信息。

旅游市场研究就是测定和分析客源市场、竞争状况和销售的产品。它不是也不可能是一劳永逸的工作。这种细致的分析工作每年至少要进行一次。

市场和竞争在变化。卖方也必须随之而变化以跟上市场的需求和竞争的激烈程度。

任何饭店要想取得成功，就必须站在竞争的前头，并且紧紧地跟上市场的需求。

客源市场的巨大变化可以毁掉一家饭店，也可以根本上改善一家饭店。一家新工厂在城里建起来了。新的州际高速公路要建设。这两种情况表明，首先要增加一批建筑工人；其次是增加一些开办经营业务的管理人员；再次是直达的交通运输和

顾客流量。消极的方面是大工厂倒闭了，大企业的工人全面罢工。这两种情况可以毁掉一个依赖邻近大工厂和工人获得收入的饭店。

因此经常地考察市场和竞争状况不仅是可取的，而且是至关重要的。

小 结

一般地说，不要过于依赖一、两个主要客源市场是明智的。经济上的不稳定性和你无法控制的其他因素的变化可能是很大的。明智的方针是，拓展尽可能多的不同的客源市场。虽然一家饭店若有从大量的来客中形成的高流量，一般不把资金花在不可靠的来源上，这是正确的，但是保持均衡的市场流量是非常可取的。过分地依赖于主要客源市场，在灾难性倒闭情况临头时，可能受到危害。经常的市场研究考察会有助于防止灾难的降临。

在企业推销计划中，形成市场多元化是一种明智的策略。

第二章

销售计划

在开展销售工作之前，我们都必须作好计划。我们要事先明确干些什么，花费多少钱，获得什么成果。

我们不可能在本书中提供适合各种销售情况的奇迹般的计划公式，但是，我们可以提供可遵循的指导方针，并提供一些成功的实例。饭店和餐馆的经营者或销售人员应把运用这些指导方针和成功的经验作为起点，然后开动脑筋，反复地思考，制定一个明确的行动计划。

规划你本人销售工作的重要性远远超过单纯地制定一项行动计划。计划者要自始至终地参加计划工作。当然，在心理上，周密的规划增强了计划制定者的自豪感，而且由于有了这种自豪感，就增强了把计划进行到底的决心。因为这是“我的计划”，虽然“我的计划”是在与别人的讨论中逐渐形成的，是上级、同事以及组织以外的人的共同参加而逐步形成的，但是，亲身参加计划的制定，能够带来一种强烈的自豪感。

在营销中实现计划需要有巨大的魄力。只要你从事营销，每当你取得一次成功，那种“我有了成绩”的激动心情就会持续下去。由于推销本身是一种行为而不是一件事情，因此，它具

有内在的个性。你接受一万美元的会议费之后，无论你已经操劳了多么长的时间，你总会产生一种自豪感。发明了推销一种流行三明治的方法，设计一个引人注目的标牌，说服一家公司把你的饭店作为他们的总部，说服老板参加美国汽车协会并看到由此而产生的具体成果，说服一个客人在饭店里用餐而不外出用餐，向一位不想喝酒的顾客推销了一种酒，所有这些都是自我激动的因素。不论成绩大小，自己都能获得巨大的满足。

为推销产品或服务而与客人直接联系的过程中，我们大家都想一试身手，以便取得推销成绩。

我们计划得越周密，越是富有进取精神，我们便能越快，越经常地产生这样一种情绪：“噢，推销的事我还真能干好。”而这种自信心会使你感到你可以将营销工作继续干下去。

赢得生意

为了赢得生意，我们现在来制定计划。

此时我们必须假定，对于市场、竞争状况和产品都已进行过分析，而且还要假定，我们已具备满足市场的设施条件。现在我们必须拟定一个明确的行动计划，以使我们能够在客源市场中最大限度地销售出饭店的产品和服务。

产品和服务样品

首先，我们要推出我们饭店和餐馆的产品样品：一家有五

年经营历史的汽车旅馆，有 200 间客房，60 个座位的特色餐厅，100 个座位的咖啡厅，容纳 120 人的包括娱乐设施的鸡尾酒厅，一共可供 500 人跳舞的舞厅（分为各有 150 个座位的三个小舞厅），还有一个可容 200 人的舞厅（分为四个小舞厅，每个可容纳 50 人）。另外，还设有室内游泳池并附设几个娱乐场所，有四个室外网球场，四个有会客室的套房，十个多功能的客房（床铺可叠起塞进墙壁内）和一个停放 250 辆汽车的停车场。

在规划销售的第一步时，我们只计划客房销售。从星期一到星期四晚上客房销售业务是繁忙的，但接近周末便逐渐减少，除非周末在附近那些大学里举行足球赛、毕业典礼或某些专门活动。最景气的月份是当年的九月至来年的五月。当年的十二月十五日到来年的一月十日圣诞节期间，客房销售生意清淡，夏季甚至会出现停滞的现象。年平均客房利用率约为 62%，饭店可能刚好收支平衡，能够偿还债务，但并未获得投资利润。

客房销售生意的主要来源是利用当地的企业和大学来洽谈工作的商务人员。第二个来源是远离大学的学生双亲，来大学参观的一般客人及出席大学专门活动的人员。第三是从公路上来的少量客人。

食品和酒类销售的主要对象是住宿的客人，在客房利用率高高峰期，这项业务是大量的。此外是商务会议在旅馆举办的宴会，次数也相当多，大部分是由当地企业举办的。

因此我们必须考虑几个问题：从主要的客源市场中我们是能够获得最大限度的客房销售额？竞争对手是否在竭力同我

们竞争？是他们占上风还是我们占上风？我们确实已经做好了竞争的准备吗？

我们必须采取明确的步骤从商务人员市场上达到销售额的最高点。这就是说我们要与城里的所有企业保持联系，与大学里的系主任，特别是与大学里的采购员保持联系。

淡季

我们如何使一年中的圣诞节期间、夏季和周末这几个淡季活跃起来呢？我们是否要在附近的大学作专门的宣传活动并利用与大学的联系赚钱呢？出席返校节、体育运动会，教育、职业、商业团体的学术讨论会的人员住到哪里去了？这些问题都值得我们深入思考。

室内游泳池可作为订购冬季月份（至少从当年九月到明年五月）周末一揽子计划的一项产品。

我们如何搞活这些销售业务，运用哪些销售策略呢？

首先雇佣一位专职销售代理人与当地企业与大学保持工作关系以获得外地商务人员的订单。

第二，成立秘书俱乐部或女主管俱乐部以便与秘书和所有女主管建立经常性的联系。秘书通常是外地来会晤其上级领导人的客人办理预订的人。（在本书后面的章节里将详细解释如何得到这种大量的预订业务来源）。

第三，每年向本地的所有公司、公共机构，特别是大学的系主任寄发征求意见表以便搞好团体客房业务。

第四，同研究生或教师订密约，让他们充当你在大学里的